



# GOVERNANÇA NO CONTEXTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS: um estudo nos arranjos produtivos locais paranaenses a partir da abordagem institucionalista

## 1- Marcos de Castro\*

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil.  
Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste (PPGADM/Unicentro), Brasil.

marcosdecastroms@yahoo.com.br

<http://lattes.cnpq.br/4637443161777644>

## 2- Márcio Jacometti

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil.  
Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (PPGA/UTFPR), Brasil.

jacometti@utfpr.edu.br

<http://lattes.cnpq.br/8509336134084374>

## 3- Sandro Aparecido Gonçalves

Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), Brasil.  
Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (IBEPES), Brasil.

sag2@uol.com.br

<http://lattes.cnpq.br/4984241119348770>

---

### Diego Maganhotto Coraiola – Editor Geral

Editor responsável pela submissão:

**Diego Maganhotto Coraiola.**

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*).

Recebido em: 23/05/2016

Aprovado em: 10/12/2016

Última Alteração: 29/11/2016

\* Contato Principal: Rua Padre Salvador, 875. Santa Cruz, Guarapuava – PR, Brasil. CEP: 85015-430

## **GOVERNANÇA NO CONTEXTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS PARANAENSES A PARTIR DA ABORDAGEM INSTITUCIONALISTA**

### **RESUMO**

Reconhecendo a diversidade de atores que compõem as redes interorganizacionais, este estudo adota a perspectiva institucional e uma concepção de ambiente em que distintos grupos de atores podem perceber de forma diferente o mesmo contexto institucional. Diante disso, o estudo se propõe a investigar como o compartilhamento dos valores do contexto institucional de referência se relaciona com a configuração da governança em três arranjos produtivos locais (APLs) localizados no Paraná. Os resultados quantitativos e qualitativos apontaram diferenças em termos de origem das pressões ambientais percebidas, evidenciando que o compartilhamento de valores referentes à cooperação afeta positivamente a configuração da governança. Assim, a principal contribuição do estudo diz respeito à forma com que os atores se organizam no contexto dos APLs, enquanto fruto das relações locais, independentemente do nível do contexto em que se referenciam. Isso possibilitou evidenciar que as interações no nível local permitem que o conceito de APL ganhe concreteness ao longo do tempo, indicando a possibilidade de se pensar uma governança aplicada a APLs.

### **Palavras-chave**

Contexto Institucional; Governança; Cooperação; Competição; Arranjos produtivos locais.

## **GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS: A STUDY IN LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS FROM PARANÁ STATE REGARDING THE INSTITUTIONAL APPROACH**

### **ABSTRACT**

Recognizing the diversity of actors in the interorganizational network, this study adopts the institutional perspective and a concept environment in which different groups of actors may perceive differently the same institutional context. Therefore, the study investigates how the sharing of the values of the institutional context groups of actors relates to the governance of the network in local productive arrangements (LPAs) located in Paraná, Brazil. The quantitative and qualitative results showed that the differences in origin of perceived pressures. Furthermore, the study showed that the shared values regarding cooperation positively affects the configuration of governance. This provided insight into how are interactions at the local level that allow the concept of APL gain concreteness over time, indicating the possibility of thinking a corporate governance applied to APLs.

### **Keywords**

Institutional Context; Governance; Cooperation; Competition; Industrial districts.

## 1 Introdução

O olhar sobre as redes envolve considerar elementos ambientais no sentido que se permita incluir categorias de natureza social e institucional, reconhecendo que o comportamento dos atores no contexto das redes interorganizacionais é afetado por aspectos institucionais de caráter regulativo, normativo e cultural-cognitivo (Scott, 2008). Isso implica adotar uma perspectiva institucional para o tema das redes e uma concepção de ambiente em termos de fenômenos objetivos, mas sujeitos a diferentes interpretações por parte dos atores, ou seja, implica reconhecer que um conjunto tangível de fatores externos tem seu significado organizacional subjetivamente estabelecido. Portanto, atores enquanto indivíduos, grupos e organizações podem perceber de forma diferente o mesmo contexto institucional. Conseqüentemente, isso pode resultar em ações diversas na dinâmica do relacionamento entre organização e ambiente (Crubellate & Machado-da-Silva, 1998). Nessa concepção, as organizações tratam o ambiente tomando por base suas interpretações que se efetivam a partir das informações apreendidas por seus membros, o que pode resultar na atribuição de diferentes significados aos mesmos estímulos externos (Machado-da-Silva & Fonseca, 1996, 1999). Além disso, o argumento relacionado com o contexto institucional torna essa consideração ainda mais complexa, quando se considera suas dimensões e níveis. As dimensões são representadas pelo ambiente técnico e ambiente institucional (Dimaggio & Powell, 1983; Scott, 1992); e os seus quatro níveis local, regional, nacional e internacional (Machado-da-Silva & Fonseca, 1996).

No campo empírico, o Estado do Paraná passou por um intenso processo de disseminação do conceito de APL, a partir dos anos 2000, que compreendeu essencialmente a identificação de regiões produtivas para o desenvolvimento de ações de apoio envolvendo, também, intensa articulação entre atores em várias esferas, sejam locais, estaduais e nacionais (Ipardes, 2006). Tem-se, assim, um contexto em que se identificam pelo menos dois grupos de atores: aqueles que propõem a adoção do conceito de APL no interior nos arranjos (governos estaduais e municipais e demais entidades de apoio) e as empresas que integram cada arranjo.

A adoção da perspectiva institucional de análise considera a diversidade de atores que compõem cada arranjo interorganizacional, diferenciando aqueles que estabelecem o modelo de governança dos que são objeto de tais ações, mesmo que, em alguns casos, os atores atuem nos dois papéis devido à característica essencial do empreendimento cooperativo. Basicamente, se assume o pressuposto de que o contexto institucional tomado como referência para as ações de governança não necessariamente é compartilhado com os demais atores de uma mesma rede interorganizacional. Assim, o contexto institucional pode ser interpretado diferentemente pelos atores que propõem o modelo de APL em relação aos demais atores que integram o arranjo, surgindo a necessidade de investigar se tais diferenças ou correspondências se relacionam ou não com a efetividade do sistema de governança do APL (Gonçalves, 2007; Guarido Filho & Machado-da-Silva, 2001; Machado-da-Silva & Barbosa, 2002; Machado-da-Silva & Fonseca, 1996, 1999; Machado-da-Silva & Fernandes, 1998; Scott, 1987).

Diante dessas breves considerações, o presente estudo se direciona à compreensão das redes por meio da adoção de uma noção contextualizada dos APLs selecionados para a pesquisa, reconhecendo a importância de se articular a literatura de redes e relacionamentos interorganizacionais conjuntamente com a teoria institucional.

## 2 Quadro Teórico

### 2.1 Abordagem Institucionalista

A evolução da noção de ambiente organizacional é resultado, em parte, da contribuição da teoria institucional. Na visão dos institucionalistas, a relação entre organização e ambiente ocorre por meio da conformação ou da aceitação de padrões decorrentes da interação dos elementos ambientais, em que se incluem também as relações interorganizacionais. Assim, as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, que são criados e consolidados por meio da interação social. Como consequência, a sua sobrevivência depende da capacidade de se conformar às orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das ações organizacionais. Portanto, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações ainda competem pelo alcance da legitimidade no ambiente, o que as torna homogêneas ou isomórficas em suas práticas e estruturas (DiMaggio & Powell, 1983; Machado-da-Silva & Fonseca, 1996, 1999; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1987; Scott, 2008; Scott & Meyer, 1991).

Nessa perspectiva, a organização é tida como um sistema aberto também no plano cognitivo, cujas categorias e variáveis tomadas como relevantes para o entendimento do ambiente são, em alguma medida, influenciadas pelo contexto e pela história do próprio ambiente no qual a organização se insere. O pressuposto é o de que o ambiente pode ser mais adequadamente compreendido quando visualizado em termos de fenômenos objetivos, cujo significado dos elementos que o compõem é intersubjetivamente estabelecido pelos atores que integram as organizações (Gonçalves, 2007).

Para Scott (2008), o relacionamento entre organizações e ambiente pode ser mais bem compreendido a partir de uma estrutura analítica constituída por elementos de caráter regulativo, normativo e cultural-cognitivo, os quais formam os pilares que sustentam as instituições e operam em múltiplos níveis de análise. No pilar regulativo, impera a lógica de cálculo utilitário de custo-benefício na qual a ênfase é concedida aos aspectos regulativos das instituições, que constroem e regulam o comportamento por meio de regras, monitoramento e sanções, recompensas e punições de acordo com processos formais e informais. Considerando que as bases para a legitimidade consistem em regras, organizações legítimas seriam aquelas estabelecidas de acordo com os relevantes requerimentos legais. As manifestações da estrutura institucional regulativa são mais fáceis de serem observadas, pois normalmente se expressam por elementos explícitos formais e coercitivos (Scott, 2008).

Já o pilar normativo adota uma lógica de conformidade orientada por uma dimensão moralmente fundamentada no contexto social. A preocupação básica é o comportamento internalizado como padrão de conduta apropriada, considerando a construção de padrões para que estruturas ou comportamentos possam ser avaliados e comparados. Ao reconhecer o papel de valores e expectativas do grupo, é especificado como as coisas devem ser feitas, definindo significados legítimos para as ações, restringindo a escolha dos atores. Ao mesmo tempo em que normas especificam como as coisas devem ser feitas e, usualmente, limitam o comportamento das organizações, também providenciam estabilidade e significado para o comportamento social (Scott, 2008). Por sua vez, o pilar cognitivo tende à compreensão dos processos de mediação entre o mundo externo de estímulo-resposta do indivíduo via mecanismos que têm origem em um conjunto de representações simbólicas acerca do mundo. Assim, a compreensão ou a explicação de alguma ação exige a consideração de condições objetivas e a interpretação subjetiva do ator (Scott, 2008).

As bases do pilar cognitivo são encontradas no estudo de Berger e Luckmann (2009). Os autores apresentam uma abordagem que considera um contexto cultural mais amplo, que se sobrepõe a aspectos subjetivos e enfatiza um processo de interação social que constitui as bases do processo de institucionalização no qual a criação de um conjunto de crenças e conhecimentos compartilhados dá origem a uma realidade socialmente construída. Conforme esses autores, instituições não são representadas somente por designações verbais e objetos físicos, mas também pressupõem que a realidade intersubjetiva emerge das interações sociais.

A noção de realidade socialmente construída do pilar cognitivo coloca a interpretação como um elemento mediador em função dos valores e das crenças subjacentes ao cálculo da ação e da relação que se estabelece entre a cognição dos membros organizacionais e o ambiente (Gonçalves, 2007). Nessa visão cognitiva da ação, o pressuposto fundamental é que existe um conjunto de crenças e valores comuns que permeia as visões e as interpretações individuais e representa um sistema cognitivo compartilhado, possibilitando, assim, que se fale em cognição do grupo ou da organização. Na visão de Greenwood & Hinings (1988), os esquemas interpretativos configuram, segundo a natureza ampla dos propósitos organizacionais e sua missão, os princípios apropriados de organização e os critérios de avaliação de desempenho. Possuem, portanto, papel fundamental no delineamento das ações organizacionais, uma vez que implicam uma visão de mundo, base para as ações, e interferem na formulação de tais ações por meio dos vieses cognitivos (Gonçalves, 2007; Machado-da-Silva & Fonseca, 1999).

Isso leva a considerar que as pressões ambientais de caráter institucional e técnicas são complementares, não se configurando como dimensões opostas, mas constituintes de um mesmo contexto institucional (Powell, 1991). Scott e Meyer (1991) acrescentam que se deve considerar que os ambientes técnicos e institucionais coexistem e não devem ser tratados como sendo mutuamente exclusivos.

Os ambientes técnicos são os espaços de competição sob a ótica econômica, em que a dinâmica de funcionamento ocorre por meio da troca de bens ou serviços, de forma que as organizações que dele fazem parte são avaliadas pelo trabalho realizado de maneira tecnicamente eficiente. Nesse sentido, o controle ambiental é exercido em termos de padrões de quantidade e qualidade, moldando as organizações por meio de processos isomórficos (DiMaggio & Powell, 1983;

Machado-da-Silva & Fonseca, 1999; Scott & Meyer, 1991). Para Scott (1992), o ambiente técnico se mostra um conceito amplamente estudado, de forma que sua definição e operacionalização parecem estar consolidadas, permitindo um razoável consenso no que diz respeito às dimensões que o compõem, resumidas pelos aspectos de incerteza e dependência.

Já os ambientes institucionais são caracterizados pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam legitimidade e suporte contextual às organizações. Nesse caso, o controle ambiental se dá pela adequação da forma organizacional às pressões sociais resultando, também, em isomorfismo. Assim, as condições de incerteza levam as organizações a se sujeitarem às exigências governamentais, copiarem estruturas e práticas ou implementarem medidas genericamente aceitas em redes profissionais (DiMaggio & Powell, 1983; Machado-da-Silva & Fonseca, 1999; Scott & Meyer, 1991).

Diante das diferentes conotações possíveis entre o ambiente técnico e institucional, Machado-da-Silva e Fonseca (1996) argumentam que o nível de visualização ambiental da organização pode ser de escopo local, regional, nacional ou internacional, compondo, assim, o seu contexto institucional de referência. Portanto, o nível de análise contextual se relaciona com as características do ambiente técnico e institucional, pois a ação organizacional se sustenta contexto institucional no nível que melhor se ajusta com a com sua lógica interior.

## 2.2 Governança de Redes

A utilização da concepção geral sobre governança no contexto das redes interorganizacionais implica adaptações conceituais decorrentes das especificidades que tornam as redes distintas da organização individual. Dado que as redes se caracterizam por atores que atuam conjuntamente para o alcance de benefícios coletivos, a governança em redes interorganizacionais se diferencia, primeiramente, pelo fato de que os atores governados são outras organizações e não indivíduos. Essa caracterização se refere ao fato de que as redes são compostas por organizações autônomas e assim, são essencialmente empreendimentos cooperativos (Albers, 2005, 2010; Provan & Kenis, 2007; Roth *et al.*, 2010; Wegner, 2011).

Desde que as redes não são entidades legais, o imperativo legal da governança não é o mesmo presente nas organizações individuais. Embora a governança em redes não seja uma questão legal, como na governança corporativa, Provan e Kenis (2007) apontam que ela é crítica para o desempenho das redes interorganizacionais. Ao contrário das organizações, as redes necessitam ser governadas sem os benefícios da hierarquia ou da propriedade. Portanto, o modelo de governança adotado pela rede é resultado de um processo de barganha entre os atores ou, de forma mais precisa, entre os decisores das organizações. A opção de participar ou não dos relacionamentos a partir das considerações sobre os benefícios que tal participação pode trazer para os objetivos individuais, é uma decisão de cada ator. Nesse contexto, as organizações concordam em dispor de certa liberdade e submetem certos aspectos de sua atividade ao regime proposto pela governança da rede, o qual contém especificações relacionadas ao comportamento individual de seus membros (Whetten & Leung, 1979).

Os termos que envolvem a governança da rede vinculam a organização e não os indivíduos que dela fazem parte. Isso significa que a organização precisa assegurar que, dentro dos seus domínios, os termos da governança da rede sejam cumpridos, tarefa realizada pelos seus gestores. A governança da rede, portanto, busca, em última instância, influenciar os gestores das organizações, enquanto autoridades de decisão dentro das organizações, a se comportar de forma que sustentem os propósitos coletivos (Doz & Hamel, 1998). A esse respeito, Inkpen (2000) observa que a rede interorganizacional não é um ator coletivo e a governança da rede é baseada em indivíduos que originalmente aderem e são partes da governança estabelecida.

Nessa concepção, a governança da rede resulta em um modelo supraorganizacional destinado a reunir os termos e condições específicos de um acordo. As organizações agem por meio dos seus membros e as diretrizes do arranjo interorganizacional precisam ser traduzidas para o contexto intraorganizacional. Esse processo de tradução para o nível organizacional não é domínio da governança da rede. O domínio da governança da rede, no caso deste estudo, foca exclusivamente sobre as relações interorganizacionais as quais, entretanto, necessitam considerar as características das organizações que integram a rede. Ou seja, o sistema de governança se concentra nos mecanismos de coordenação, controle/monitoramento e incentivos. Além disso, considera os aspectos estruturais do sistema por meio da centralização e formalização (Albers, 2005). A governança dos relacionamentos entre duas ou mais organizações pode ser visualizado na Figura 1.

No entanto, as organizações que compõem os relacionamentos são ao mesmo tempo parte e objeto do sistema de governança estabelecido. Internamente cada organização tende a ser afetada como resultado do desdobramento dos efeitos da governança da rede sobre a governança no nível organizacional (Child & Faulkner, 1998). Vista dessa forma, a governança da rede representa a introdução de um domínio adicional de governança que atua sobre as organizações que compõem a rede.

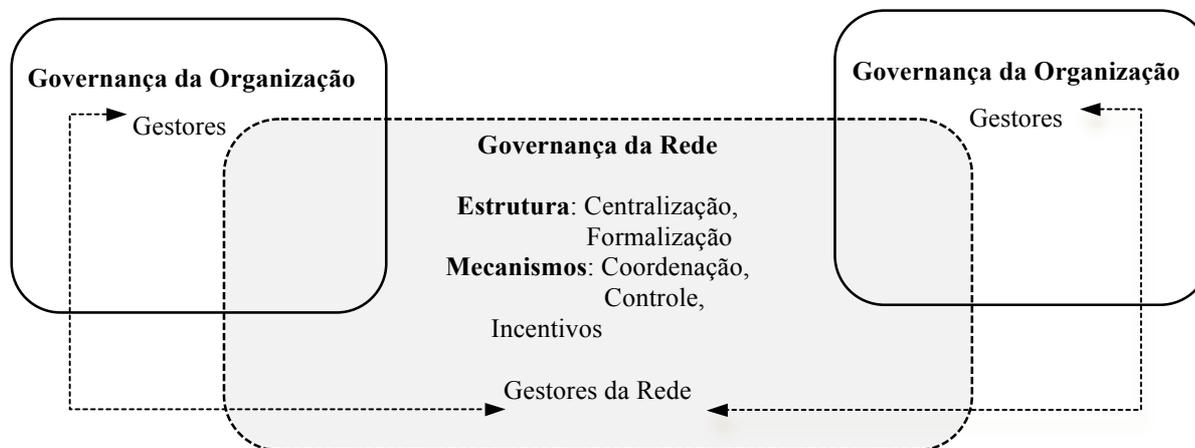


Figura 1 - Sistema de Governança de Segunda Ordem

Fonte: Adaptado de Albers (2005), Roth *et al.* (2010) e Wegner (2011).

Para Albers (2005), devido ao seu *status* complementar, a governança da rede representa um sistema de governança de segunda ordem. Tal *status* implica que o sistema de governança que opera nas organizações que integram a rede não é substituído, mas um novo nível de governança é adicionado. Entretanto, coloca algumas questões que devem ser consideradas em relação ao seu domínio e escopo. Assim, o sistema de governança da rede representa um tipo de supragovernança uma vez que se estende ao longo das organizações que já possuem seu próprio sistema de governança. Portanto, os aspectos internos de cada organização, principalmente em relação às suas atividades produtivas, permanece no domínio individual e, assim, é governado e organizado dentro das fronteiras organizacionais.

Além dos aspectos conceituais, pelos menos outras duas especificidades são relatadas na literatura como fatores de distinção da governança de redes e organizações que podem ser relacionados ao fato de as redes não representarem um ator coletivo: i) a natureza transitória e a reversibilidade dos relacionamentos; e ii) a noção de que o mecanismo básico de tomada de decisão é formado pela barganha entre os atores. A natureza transitória e o caráter reversível dos relacionamentos dizem respeito à possibilidade que as organizações têm de interromper sua participação, mesmo que isso resulte em penalizações previstas nos termos acordados. Além disso, os termos acordados podem ser revistos pelos parceiros, uma vez que estes são parte e objeto da governança (Garrete & Dussauge, 2000). A outra especificidade diz respeito à tomada de decisão das redes e à sua tendência em se basear em um processo de barganha em que as principais decisões que afetam o grupo resultam de um consenso entre os parceiros (Parkhe, 1993). Isso também pode ser aplicado ao modelo de governança adotado pelo grupo como sendo resultado de um processo de negociação entre os atores. As organizações, ou seja, os gestores que as representam, concordariam em participar do grupo e contribuir para o empreendimento desde que percebessem que seus respectivos interesses fossem respeitados na definição do modelo de governança. Uma vez que tal modelo é definido, podem-se codificar regras e regulamentos e, conseqüentemente, decisões futuras não necessariamente dependeriam de consenso no grupo, mas dos mecanismos de governança empregados (Albers, 2010).

### 2.3 Contexto Institucional e Governança de Redes

O modelo de desenvolvimento e consolidação proposto para os APLs é resultado de ações de atores públicos e privados responsáveis por induzir os processos de consolidação de tais arranjos em suas regiões, como forma de promover o desenvolvimento das empresas locais e, conseqüentemente, das regiões. Assim, tal modelo é proposto por um conjunto de atores que definem as características de governança no contexto dos APLs.

Na relação ambiente-organização, privilegia-se uma noção em que se reconhecem os pressupostos da realidade socialmente construída. Dessa forma, se abre espaço para a vertente cognitiva da teoria institucional, por meio da noção de ambiente técnico e institucional, em que se enfatiza o papel exercido por elementos simbólicos e externos à organização, ou seja, os valores ambientais, influenciando as ações dos atores. Tais valores são captados e a eles são atribuídos significados pelos atores e, caso institucionalizados, tendem a ser difundidos por meio dos condutores institucionais (*carriers*) que os transmitem (Scott, 2008).

Nesse ponto, o contexto institucional de referência atua como elemento integrador entre os valores ambientais e os significados a eles atribuídos mediados pela visão de mundo dos atores. Assim, tem-se o elo que relaciona os valores ambientais com os valores no nível dos atores organizacionais. Isso abre espaço para a existência de diferentes grupos de referência (grupos de compartilhamento) entre os atores que se relacionam aos APLs, resultando na presença de subculturas, em que, a noção de valores, retrata a questão da legitimidade das ações no interior dos arranjos produtivos (Guarido Filho & Machado-da-Silva, 2001). Desses argumentos, o compartilhamento de valores no nível dos atores organizacionais dá sentido legítimo às ações no interior dos APLs, afetando a sua dinâmica de funcionamento (governança).

Reconhece-se, portanto, a contribuição da teoria institucional para a análise da relação entre a organização e seu ambiente em que pressões de caráter técnico e institucional as forçam à conformidade de estruturas e práticas. Aliada a essa visão, as abordagens mais recentes sobre a ação organizacional enfatizam o papel da cognição dos atores organizacionais, reconhecendo que as organizações são ambientes ordenados a partir de interpretações desses atores. Nesse sentido, tais interpretações são produzidas por meio de processos dominados pela seletividade, fazendo com que as informações apreendidas e selecionadas resultem em diferentes significados atribuídos às mesmas condições externas (Gonçalves, 2007; Guarido Filho & Machado-da-Silva, 2001; Machado-da-Silva & Barbosa, 2002; Machado-da-Silva & Fonseca, 1996, 1999). A Figura 2 ilustra a relação entre os temas abordados.

Essa noção suscita alguns questionamentos em relação ao contexto percebido pelos atores que compõem um APL. Nesse tipo de arranjo, têm-se pelo menos dois grupos de atores: os atores que propõem a adoção do conceito de APL e os demais atores que são as empresas que integram os arranjos. Portanto, fundamentado no exposto anteriormente, supõe-se que não necessariamente esses dois grupos de atores compartilham um mesmo sistema de crenças e valores. A possibilidade de distintas interpretações do ambiente resulta também em diferentes contextos referenciados entre estes atores para suas ações (Machado-da-Silva & Barbosa, 2002; Scott, 1995).

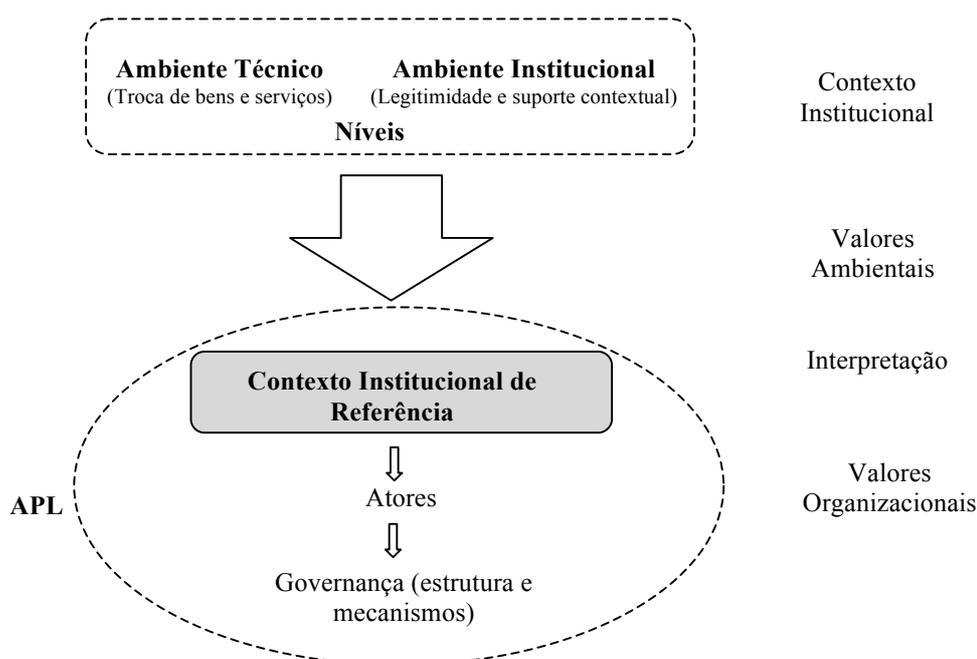


Figura 2 - Relação entre os Temas Abordados

Fonte: Elaborado a partir do modelo adotado por Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001).

Pensando em outra possibilidade: de que esses dois grupos compartilhem, em certo grau, um mesmo sistema de crenças e valores e, conseqüentemente, aproximem entre eles o contexto

institucional adotado como referência, pode significar que os dois grupos atribuem significados semelhantes às mesmas pressões ambientais (Gonçalves, 2007; Guarido Filho & Machado-da-Silva, 2001; Machado-da-Silva & Barbosa, 2002; Machado-da-Silva & Fonseca, 1996, 1999). Portanto, as ações propostas pelo grupo responsável pela disseminação do conceito no estado do Paraná podem atuar com potencializadores da efetividade dos APLs. Isso seria resultado de uma semelhante compartilhamento da interpretação do ambiente entre esses dois grupos, de forma que afeta a configuração da governança (estrutura e mecanismos) presente nos arranjos. Cada caso empírico pode apresentar uma possibilidade distinta, ou seja, pode haver diferenciação ou integração de crenças e valores entre os grupos. Para identificar tais situações, propõe-se, na sequência, a metodologia adotada neste estudo.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A população de APLs, foco de políticas públicas no Estado do Paraná, é composta por 22 aglomerados identificados pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Ipardes). Procurou-se selecionar casos que apresentassem maior grau de diferenças entre si, pois, assim, é possível reduzir explicações concorrentes aos fenômenos comuns encontrados em cada um dos casos. Além disso, casos diferentes em maior grau permitem expor com maior clareza os achados divergentes e convergentes entre os casos. Dessa forma, procurou-se selecionar APLs pertencentes a diferentes setores e regiões; com diferentes participações na economia local; e, ainda, diferentes em termos de características estruturais (número de empresas do arranjo). Além disso, a seleção dos APLs numa dada região levou em conta a situação atual do arranjo no momento da escolha, ou seja, foram escolhidos aqueles consolidados ou em processo de consolidação. Assim, os três APLs selecionados intencionalmente para serem pesquisados foram: i) Móveis de Arapongas; ii) Malhas de Imbituva; e iii) *Software* de Londrina.

A coleta de dados para este estudo se pauta no uso de múltiplas fontes de evidência (entrevistas, observações, documentos e questionários estruturados) por considerar o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, baseadas nos fundamentos da triangulação de fontes de dados. Como consequência, o uso de várias fontes de evidência e a triangulação de dados, além de atender aos critérios de validade, permite aos pesquisadores abordar os casos de uma forma mais ampla e completa, mantendo o rigor metodológico exigido na produção do conhecimento científico (Godoy, 1995b; Yin, 2001).

As categorias definidas para o estudo são representadas, por um lado, pelo **contexto institucional de referência**, o qual representa, por meio dos valores identificados, o nível de visualização dos ambientes técnico e institucional sob o ponto de vista do ator, podendo ser local/regional, nacional e internacional, e serve como referencial para suas ações. Por outro lado, tem-se uma segunda categoria de análise representada pela **governança da rede** subdivida em duas dimensões: estrutura (centralização e formalização); e mecanismos (coordenação, controle e incentivos).

A elaboração do roteiro de entrevista utilizado como principal instrumento de coleta qualitativa se pautou essencialmente no quadro teórico utilizado e sua validação buscou apoio na apreciação de pesquisadores com conhecimento nos temas abordados na pesquisa. Assim, foram consultados professores e doutorandos do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR, bem como pesquisadores pertencentes ao quadro de outras três instituições, os quais fizeram apontamentos e sugestões sobre os temas e questões que compuseram o roteiro de entrevista. Após a validação do instrumento, ao final da fase qualitativa, totalizaram-se 17 entrevistas realizadas, sendo: 6 em Arapongas; 5 em Imbituva; e 6 em Londrina. Já o questionário estruturado (composto de 3 blocos de questões), além de ter uma primeira versão resultante do quadro teórico e dos dados qualitativos, passou por um processo de validação apoiado na interação com especialistas e atores do campo de pesquisa.

Assim, o questionário estruturado foi submetido à avaliação de especialistas nos conceitos utilizados, sendo estes professores pesquisadores e doutorandos da UFPR, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), da Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro) e da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Após os ajustes propostos por tais especialistas, o instrumento foi submetido à avaliação de dois professores com conhecimento estatístico (um da UFPR e outro da Unicentro) para avaliar a adequação das escalas para os testes estatísticos. Após novos ajustes, foram consultados cinco empresários atuantes nos APLs pesquisados como forma de pré-teste e verificação da clareza dos termos e enunciados propostos no instrumento para identificar possíveis dificuldades por parte dos respondentes. Após os

procedimentos de validação, a amostra final foi composta por 94 casos, sendo: 31 em Arapongas, 29 em Imbituva e 34 em Londrina.

A análise de dados compreendeu quatro fases: análise das entrevistas e documentos; análise dos questionários estruturados; verificação de padrões convergentes entre as evidências coletadas por meio da triangulação dos dados qualitativos e quantitativos obtidos; e validação das análises com especialistas e atores dos APLs. Com relação às entrevistas, elas foram gravadas, transcritas e submetidas juntamente com os outros documentos à técnica de análise temática de conteúdo (Flick, 2009; Laville & Dionne, 1999). Considerando que a pesquisa qualitativa “parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve” (Godoy, 1995a, p. 58), a construção das categorias de análise utilizou um modelo do tipo misto (Laville & Dionne, 1999).

Na segunda fase da análise de dados, foram utilizadas técnicas estatísticas para identificar a relação entre as variáveis e testar hipóteses tais como: distribuição de frequência, medidas de tendência central, tabulações cruzadas, análise de *cluster*, comparação de médias e testes de correlação; na terceira fase, as entrevistas eram semiestruturadas, os documentos e os questionários foram foco da técnica de triangulação, visando encontrar padrões convergentes entre os resultados e alcançar maior consistência e confiabilidade na análise (Flick, 2009; Laville & Dionne, 1999). Tais resultados são apresentados a seguir.

#### 4 Análise Quantitativa dos Casos

O constructo contexto institucional de referência foi avaliado com base nos indicadores definidos nos trabalhos de Guarido Filho (2000), Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001), Machado-da-Silva e Barbosa (2002), Machado-da-Silva e Fonseca (1996; 1999) e Scott (1992), em que, a partir de uma escala Likert de importância de cinco pontos, avaliou-se a valoração dada pelos respondentes a cada um dos níveis do contexto institucional em termos de nível local/regional, nacional e internacional. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

O nível local/regional foi composto por 7 indicadores. O alfa de Cronbach indicou um valor de 0,773, confirmando uma boa intensidade de associação entre as escalas. A média para esse construto foi de 3,956 e as medidas de dispersão indicam um nível próximo de coesão entre as respostas do constructo com pouca variação entre eles.

O contexto de referência nacional, por sua vez, apresentou uma média de 3,987, um pouco superior à média do nível local/regional. Aqui as medidas de dispersão também indicaram um nível próximo de coesão entre as respostas. Já a consistência das escalas pode ser considerada moderada em razão do alfa de Cronbach ter registrado um valor de 0,694.

Por fim, o contexto de referência internacional apresentou a menor média entre os três níveis estabelecidos com média de 3,201. Isso indica que os respondentes apresentam menos escore de valoração para as pressões de origem internacional. Nesse caso, houve maior variação entre as respostas indicadas pelas medidas de dispersão, indicando menor nível de coesão entre os respondentes. No entanto, o resultado do teste de confiabilidade das escalas apresentou um valor considerado muito bom (0,839).

Dos dados apresentados, nota-se que o nível local/regional comparado ao nível nacional apresenta médias próximas entre si ( $M=3,956$  e  $M=3,987$ , respectivamente). Estes dois comparados ao nível internacional ( $M=3,201$ ) apresentam médias superiores, indicando que os respondentes são mais pressionados por fatores localizados no nível local/regional e nacional. Tais diferenças são confirmadas pelo teste *t* pareado, o qual indicou haver diferença significativa na comparação do nível internacional com o local/regional ( $p=0,000$ ) e com o nacional ( $p=0,000$ ).

O constructo estrutura de governança foi avaliado com base em indicadores definidos nos trabalhos de Albers (2005; 2010), Roth, Wegner, Antunes e Padula (2010) Spekamn, Forbes, Isabella e Macavoy (1998) e Wegner (2011), em que, a partir de uma escala de concordância de 7 pontos, avaliou-se a percepção dos respondentes sobre como se caracteriza a governança do APL do qual ele faz parte em termos de centralização e formalização.

No caso da centralização, a escala utilizada indica que escores maiores representam uma estrutura de governança descentralizada/compartilhada, enquanto que escores menores indicam processo de tomada de decisão do APL mais centralizado. Foram utilizados 7 indicadores para avaliar a centralização. Os resultados apresentados na tabela 2 indicam uma média de 4,595, o que caracteriza uma estrutura de governança mais próxima de uma situação de um compartilhamento de decisões. As escalas desse construto foram avaliadas como sendo boa com um alfa de Cronbach

de 0,795. Os resultados das medidas de dispersão, no entanto, apresentaram uma ligeira dispersão entre as variáveis do constructo.

**Tabela 1:**  
**Contexto Institucional de Referência**

	Média	DP	CV*
Cumprir as normas e regras definidas pela governança para as empresas do APL.	3,9341	1,03067	26,2%
Agir de maneira apropriada ao que as outras empresas do APL esperam.	3,8681	,83278	21,5%
Expandir ou consolidar sua posição no mercado paranaense.	4,2198	,82734	19,6%
Evitar perda de posição no mercado paranaense, garantindo a sobrevivência da empresa.	4,1319	,81933	19,8%
Investir em nichos do mercado paranaense, levando em consideração as características do consumidor do estado.	3,6374	,98338	27,0%
Os programas de desenvolvimento regional, o perfil econômico do estado, os subsídios à produção e as propostas de apoio à modernização e capacitação da indústria paranaense.	3,7033	,91280	24,6%
Estimular a competitividade da indústria paranaense, conceder subsídios e incentivos fiscais e investir em infraestrutura.	4,1978	,85920	20,5%
<b>Variável Contexto Local/Regional</b>	<b>3,956</b>	<b>,5846</b>	<b>14,8%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,773</b>	
	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
Considerar o impacto das normas (ABNT, INMETRO, etc.) sobre o mercado de atuação.	3,7865	,89788	23,7%
Ampliar sua atuação comercial, do mercado paranaense para o nacional.	4,1124	,94674	23,0%
Manter ou expandir sua posição no mercado nacional.	4,0337	,92256	22,9%
Reduzir custos para melhorar a competitividade no mercado nacional, reagindo ao aumento da concorrência.	4,2022	,90679	21,6%
Adaptar-se às exigências impostas por novas faixas de renda do mercado nacional.	3,7191	,82557	22,2%
As condições econômicas nacionais internas (nível de inflação e de atividade da indústria, reformas da previdência e fiscal e oscilações de consumo).	3,8090	,81011	21,3%
Reduzir entraves à concorrência da indústria nacional, facilitar o acesso ao crédito, reduzir a tributação e promover o crescimento e a estabilidade econômica.	4,2472	,85654	20,2%
<b>Variável Contexto Nacional</b>	<b>3,987</b>	<b>,5238</b>	<b>13,1%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,694</b>	
	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
Ampliar sua atuação comercial, do mercado nacional para o exterior.	3,0543	1,22577	40,1%
Consolidar sua participação no mercado internacional.	2,7826	1,18439	42,6%
Manter uma estrutura produtiva moderna para atuação competitiva no mercado internacional.	3,1087	1,20855	38,9%
Organizar-se segundo tendências internacionais de consumo.	3,5870	,93940	26,2%
As regulações e oscilações do mercado internacional, as cotações de preços e a situação econômica internacional.	3,1522	,85079	27,0%
Incentivar o comércio exterior, combater práticas ilegais de comércio e realizar acordos internacionais de comércio.	3,5217	1,09422	31,1%
<b>Variável Contexto Internacional</b>	<b>3,201</b>	<b>0,8141</b>	<b>25,4%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,839</b>	

\* O Coeficiente de variação (CV) expressa a dispersão em termos relativos a seu valor médio. Quanto menor for o valor de CV, mais homogêneos serão os dados.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A evidência de processo decisório se aproxima de uma situação de compartilhamento das decisões, que coincide com os achados de Wegner (2011) ao estudar redes de cooperação. Tal situação representa que os responsáveis pelas ações no contexto dos APLs têm reduzida autonomia para decisões individuais, algo que parece ser característico de relações baseadas na cooperação e voluntariedade dos atores.

No que diz respeito ao construto formalização, ele foi avaliado por meio de dois indicadores, em que escores menores indicam pouca formalização. O resultado apresentado na tabela 2 demonstra que, no conjunto, os três APLs apresentam média de 4,364. Aqui também se observa uma maior dispersão entre as respostas. No entanto, o alfa de Cronbach confirma a consistência das escalas com um valor de 0,801.

O construto mecanismos de governança também foi avaliado conforme os indicadores constantes do instrumento de coleta e baseados em autores como Albers (2005; 2010), Roth *et al.* (2010), Spekman *et al.* (1998) e Wegner (2011), em que, a partir de uma escala de concordância de

7 pontos, avaliou-se a percepção dos respondentes sobre como se caracteriza a governança do APL do qual ele faz parte em termos de mecanismos de controle, coordenação e incentivos.

**Tabela 2:**  
**Estrutura de Governança**

	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
As decisões sobre as ações do APL são tomadas com a participação dos associados.	4,6044	1,954	42,4%
Os gestores do APL têm autonomia para tomar decisões importantes.	5,1099	1,120	21,9%
Os associados do APL são sempre consultados antes que seja tomada alguma decisão importante.	4,5604	1,857	40,7%
Os gestores têm autonomia para tomar decisões sobre ações rotineiras (menos importantes).	5,2527	1,310	25,3%
Os gestores sempre necessitam da aprovação dos associados para qualquer ação rotineira.	3,7802	1,533	40,6%
No nosso APL, são sempre as mesmas pessoas que conduzem e monitoram as ações.	4,7912	1,524	31,8%
No nosso APL, as decisões rotineiras necessitam de aprovação em assembleia ou reunião.	4,0659	1,611	39,6%
<b>Variável Centralização</b>	<b>4,595</b>	<b>1,060</b>	<b>23,1%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,795</b>	
No nosso APL, todas as atividades dos membros são detalhadas e previstas em documentos.	4,1304	1,570	38,0%
Para saber como devem proceder, os associados podem consultar documentos (atas, regimento, relatórios).	4,5978	1,569	34,1%
<b>Variável Formalização</b>	<b>4,364</b>	<b>1,433</b>	<b>32,9%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,801</b>	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O construto mecanismo de controle se propõe a medir o nível de adoção de práticas para avaliar e monitorar as ações desenvolvidas no APLs, bem como verificar o comportamento de seus membros no sentido de evitar atitudes oportunistas e aplicar sanções nos casos identificados, de forma que escores maiores indicam maiores níveis de adoção de mecanismos de controle. Foram utilizados 7 indicadores para tal avaliação e a média geral do construto foi de 4,154, indicando a presença de tais mecanismos. Nota-se, por meio das medidas de dispersão, que há uma ligeira dispersão entre as respostas. Por outro lado, a tabela 3 demonstra que a consistência das escalas pode ser considerada muito boa com um alfa de Cronbach de 0,847. Analisando os indicadores individualmente, nota-se um nível maior para os indicadores relacionados à avaliação e ações corretivas. Médias menores foram encontradas para os mecanismos relativos ao controle do comportamento e respectivas punições dos membros dos arranjos, pesquisados.

Em relação aos mecanismos de incentivos, estes dizem respeito à avaliação dos fatores presentes no arranjo que motivam a participação daquelas empresas, no qual, escores maiores indicam maior nível de adoção de tais mecanismos. Para tanto, foram utilizados três indicadores que resultaram em uma média de 4,383. A consistência das escalas é atestada como boa pelo alfa de Cronbach no valor de 0,737. Dentre os indicadores utilizados, nota-se maior média em relação aos incentivos para a participação em feiras e eventos do setor. Por outro lado, a menor média foi registrada para o indicador referente à oferta de bônus e prêmios para a participação no APL.

Já os mecanismos de coordenação representam as ações de organização das atividades dispersas dos membros do arranjo de modo que os objetivos coletivos sejam cumpridos. Para tanto, foram utilizados 6 indicadores em que escores maiores representam maior nível de adoção de mecanismos de coordenação na percepção dos respondentes. Nesse caso, a média registrada foi de 4,487 indicando certo nível de adoção de tais mecanismos. As medidas de dispersão indicam ligeiro distanciamento em relação à média nas respostas. No entanto, a consistência das escalas é atestada como muito boa por um alfa de Cronbach com um valor de 0,921, conforme demonstrado anteriormente na Tabela 3.

Os arranjos produtivos são caracterizados por relações interorganizacionais concentradas em um espaço geográfico em que coexistem relações de cooperação e competição em diferentes níveis, sendo que tanto cooperação como competição podem ser benéficas para o funcionamento do arranjo. Assim, o advento do APL em cada um dos arranjos pesquisados foi considerado como um processo que envolveu a cooperação entre as empresas sem, no entanto, eliminar a competição entre elas.

**Tabela 3:**  
**Mecanismos de Governança**

	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
O APL controla rigorosamente se os associados estão cumprindo as regras estabelecidas.	4,0326	1,362	33,8%
O APL controla com rigor o comportamento dos associados em relação aos demais membros, fornecedores e clientes.	3,8696	1,408	36,4%
As empresas que não participam das atividades do APL são punidas ou advertidas.	3,1196	1,696	54,4%
O APL sempre avalia os resultados que as ações realizadas geraram para os seus membros.	4,5543	1,432	31,5%
Os associados têm oportunidade de avaliar a qualidade da gestão do APL.	4,3261	1,505	34,8%
Periodicamente, o APL realiza reuniões com os associados para avaliar se os objetivos foram alcançados.	4,5652	1,485	32,5%
As empresas que não agem corretamente, não são bem vistas pelos demais membros do APL.	4,6087	1,452	31,5%
<b>Variável Controle</b>	<b>4,154</b>	<b>1,069</b>	<b>25,7</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,847</b>	
O APL oferece incentivos, bônus ou prêmios para as empresas que participam ativamente do APL.	3,6809	1,718	46,7%
O APL incentiva os associados a participar de feiras, palestras e eventos do setor.	5,1064	1,455	28,5%
Os serviços que o APL oferece satisfazem as necessidades da minha empresa.	4,3617	1,665	38,2%
<b>Variável Incentivos</b>	<b>4,383</b>	<b>1,309</b>	<b>29,9%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,737</b>	
No APL, existem oportunidades para que as empresas possam se conhecer e discutir sobre o seu negócio.	4,6154	1,473	31,9%
Sempre são definidas ações, prazos e responsáveis para o atingimento dos objetivos do APL.	4,6923	1,388	29,6%
Periodicamente são realizadas atividades em que se planejam as ações do APL.	4,8681	1,507	31,0%
O APL se comunica com os associados de uma forma ágil e eficiente.	4,3846	1,866	42,6%
Sou comunicado frequentemente sobre as estratégias, ações e atividades desenvolvidas pelo APL.	4,3736	1,959	44,8%
Existem normas para avaliar se uma empresa interessada tem potencial para contribuir com o APL.	3,9890	1,457	36,5%
<b>Variável Coordenação</b>	<b>4,487</b>	<b>1,375</b>	<b>30,6%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,921</b>	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Assim, foram utilizados 26 indicadores que compõem essa seção do questionário estruturado em que os respondentes avaliaram as mudanças ocorridas a partir das ações do APL. Isso foi feito a partir de uma escada de concordância composta por 7 pontos em que os 26 indicadores iniciais foram agrupados em 6 variáveis que representam tais efeitos. As variáveis são as seguintes: legitimidade (2 indicadores); acesso a informações e novos conhecimentos (4 indicadores); desempenho operacional e benefícios econômicos (7 indicadores); estabilidade e crescimento (3 indicadores); relacionamentos (7 indicadores); e cooperação entre competidores (3 indicadores). Uma síntese dos resultados está na tabela 4.

Analisando os valores expostos na tabela 4, nota-se que todas as variáveis apresentam médias próximas entre elas. O conjunto das médias apresentadas parece indicar que todas elas foram afetadas positivamente pelas mudanças ocorridas no arranjo a partir do advento do APL. A menor média é apresentada pela variável cooperação entre competidores ( $M=4,257$ ), indicando que, na percepção dos respondentes, essa variável foi a menos afetada com as mudanças ocorridas no arranjo. Já a maior média foi registrada para a variável relacionamentos ( $M=4,579$ ), representando que foi a variável mais afetada a partir das ações implementadas na região. Todas as variáveis do constructo apresentaram consistência satisfatória em suas escalas, variando de boa a muito boa a partir do valor do alfa de Cronbach. O menor valor foi registrado para a variável legitimidade (0,839) e o maior valor para o alfa de Cronbach foi registrado para a variável desempenho operacional e benefícios econômicos com um alfa de 0,961.

A análise sobre as pressões ambientais percebidas pelos respondentes foi feita a partir das variáveis que compõem o contexto institucional de referência das empresas, identificadas a partir dos ambientes técnico e institucional; e dos níveis local/regional, nacional e internacional.

**Tabela 4:**  
**Efeitos dos Processos de Cooperação e Competição**

	Média	DP	CV
Melhorou a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa.	4,4149	1,555	35,2%
Fortaleceu o poder de influência da minha empresa junto a outras organizações, como fornecedores.	4,2979	1,619	37,7%
<b>Variável Legitimidade</b>	<b>4,356</b>	<b>1,473</b>	<b>33,8%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,839</b>	
Obtive acesso a novos conhecimentos e, assim, melhorei as minhas habilidades de gestão para resolver problemas do dia a dia.	4,6848	1,630	34,8%
Melhorou a capacitação de meus funcionários com a participação nos treinamentos, palestras e cursos oportunizados pelo APL.	4,5217	1,641	36,3%
Permitiu que a minha empresa tivesse maior acesso a informações sobre o setor que anteriormente eram restritas.	4,4674	1,634	36,6%
Facilitou a participação da minha empresa em eventos e feiras do setor.	4,6304	1,574	34,0%
<b>Variável Acesso a Informações e Novos Conhecimentos</b>	<b>4,576</b>	<b>1,485</b>	<b>32,4%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,937</b>	
Contribui para o alcance dos objetivos de minha empresa.	4,3478	1,600	36,8%
Melhorou o desempenho financeiro da minha empresa (aumento do faturamento e redução de custos).	4,1522	1,610	38,8%
Melhorou o desempenho operacional da minha empresa (maior qualidade dos produtos comercializados e introdução de novos produtos).	4,2826	1,529	35,7%
A minha empresa obteve ganho de competitividade em comparação aos concorrentes que não fazem parte do APL.	4,3478	1,613	37,1%
A minha empresa passou a oferecer melhores serviços aos clientes.	4,4022	1,569	35,6%
Permitiu o acesso a linhas de crédito mais vantajosas para a minha empresa.	4,4674	1,719	38,5%
Permitiu que a minha empresa tivesse um melhor desempenho em comparação às outras empresas não participantes do APL.	4,2391	1,455	34,3%
<b>Variável Desempenho Operacional e Benefícios Econômicos</b>	<b>4,320</b>	<b>4,428</b>	<b>33,1</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,961</b>	
A cooperação entre as empresas do setor contribuiu para o crescimento mútuo.	4,3804	1,547	35,3%
Permitiu um maior crescimento da minha empresa.	4,2283	1,520	35,9%
Fortaleceu a minha empresa tornando-a mais estável contra possíveis crises do setor.	4,2391	1,592	37,6%
<b>Variável Estabilidade e Crescimento</b>	<b>4,283</b>	<b>1,407</b>	<b>32,9%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,891</b>	
Melhorou o contato da minha empresa com outras empresas do setor.	4,9457	1,756	35,5%
Melhorou a comunicação da minha empresa com os outros associados, mediante troca de informações, discussão de problemas comuns e compartilhamento das melhores práticas de gestão.	4,8261	1,739	36,0%
Permitiu à minha empresa realizar parcerias com outras empresas do setor.	4,5435	1,686	37,1%
Possibilitou o contato da minha empresa com novos fornecedores.	4,2717	1,577	36,9%
Melhorou o relacionamento da minha empresa com os fornecedores.	4,1304	1,556	37,7%
Hoje, possuo melhor relacionamento com as empresas do APL do que com as empresas que não fazem parte dele.	4,6304	1,721	35,5%
Passei a ter mais relacionamentos sociais (amizade) com os membros do APL.	4,7065	1,641	36,0%
<b>Variável Relacionamentos</b>	<b>4,579</b>	<b>1,449</b>	<b>31,6%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,945</b>	
A cooperação entre as empresas do setor contribuiu para o crescimento mútuo.	4,3804	1,547	35,3%
Promoveu uma maior cooperação entre os competidores.	4,3804	1,511	34,5%
Diminuiu a concorrência desleal entre as empresas do setor.	4,0109	1,641	40,9%
<b>Variável Cooperação entre Competidores</b>	<b>4,257</b>	<b>1,446</b>	<b>34,0</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,913</b>	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Para a verificação das possíveis diferenças nas médias do contexto institucional de referência das empresas dos três APLs investigados foi utilizado o teste ANOVA. O teste de homogeneidade de variâncias, apresentado na tabela 5, resultou em um valor  $p > 0,05$  para os três níveis do contexto institucional de referência, significando que a variância entre os grupos são iguais.

**Tabela 5:**  
**Homogeneidade de Variâncias**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Local/Regional	,792	2	91	,456
Nacional	,608	2	91	,547
Internacional	,826	2	91	,441

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O teste ANOVA revelou não existir diferenças para o nível local/regional do contexto institucional de referência ( $p=0,359$ ). Já para os níveis nacional e internacional o teste indicou respectivamente valores  $p=0,029$  e  $p=0,007$ , indicando haver diferenças significativas entre ao menos um dos outros dois grupos. Considerando que o teste de homogeneidade de variância não indicou diferenças nas variâncias dos grupos analisados, a verificação de quais grupos se diferenciam entre si, foi realizada utilizando-se o teste de Tukey. O resultado indicou que a diferença significativa para nível nacional dos grupos analisados ocorre entre o APL de Arapongas e Londrina ( $p=0,022$ ). Analisando-se a média entre esses grupos, nota-se que os respondentes de Arapongas ( $M=4,16$ ) apresentam maior valoração do contexto nacional em relação à Londrina ( $M=3,82$ ). No caso do nível internacional a diferença apontada diz respeito à Imbituva e Londrina ( $p=0,005$ ) em que a primeira apresenta maior valoração ( $M=3,52$ ) comparativamente à segunda ( $M=2,89$ ). A Figura 3 ilustra a diferenças nas médias entre os três APLs.

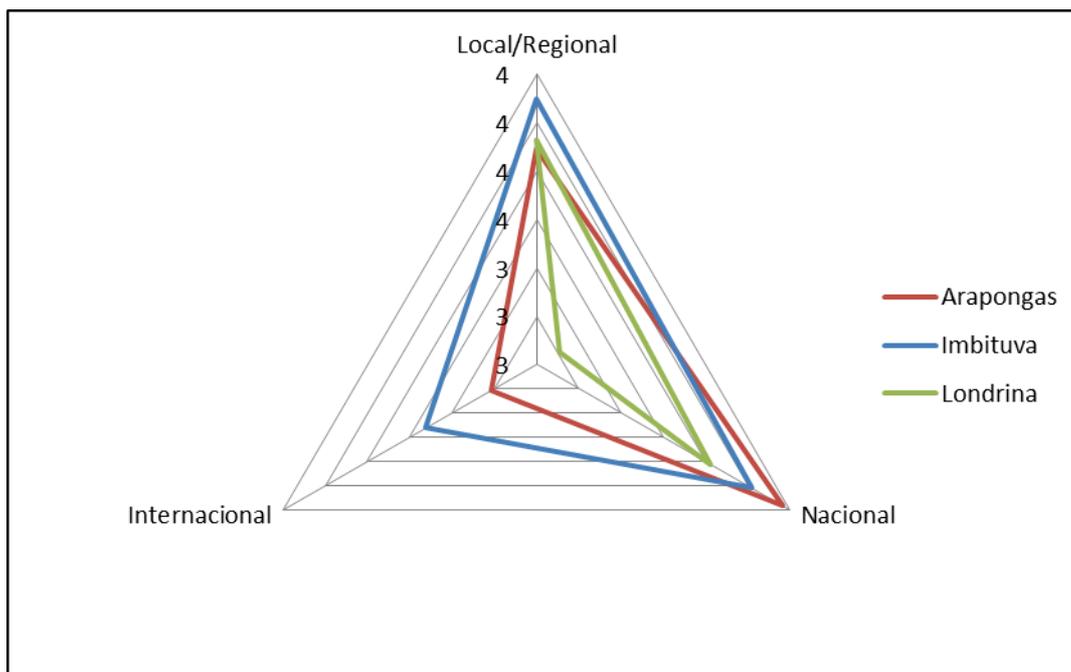


Figura 3 - Comparativo para o Contexto Institucional de Referência

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Também foram verificadas diferenças entre os grupos formados pelas variáveis participação na governança, porte e escolaridade, de forma que para nenhuma delas foram encontradas diferenças em relação ao contexto institucional de referência.

Após os procedimentos de comparação entre os grupos formados pelos três APLs, o constructo contexto institucional de referência foi submetido à técnica de Análise de *Cluster* (Análise de Conglomerados). Considerando os três níveis que compõem esse constructo, as médias entre eles foram submetidas ao teste *t* para amostras dependentes. Os resultados deste teste indicaram diferenças significativas entre o contexto internacional e os demais.

Na sequência, foi realizado o primeiro procedimento para a verificação da existência de grupos homogêneos internamente e heterogêneos entre si. Para tanto, foi realizada a análise de cluster hierárquica, com o método de Ward e distância euclidiana ao quadrado (Hair *et al.*, 2005). A partir da observação do dendograma (representação gráfica dos *clusters*), verificou-se a existência de três grupos mais gerais.

Para a confirmação das diferenças entre os três grupos apontados pela análise de *cluster* foi realizado o teste ANOVA. Os resultados apontam diferenças estatisticamente significantes ( $p$ -value = 0,000, ao nível de significância de 95%) nos três níveis do contexto institucional de referência.

O primeiro cluster consiste em um grupo composto de 43 respondentes (45,7% da amostra). A maioria se concentra no APL de Imbituva com 19 respondentes, 13 estão no APL de Arapongas e outros 11 no APL de Londrina. Ao analisar o porte das empresas que compõem esse grupo, chama a atenção o fato de que as três empresas de grande porte identificadas na amostra pertencem a esse grupo. Nesse grupo também se encontram as empresas com maior tempo de existência com média de 18,23 anos. A partir das médias constantes na tabela 6, nota-se que esse grupo apresenta

valoração equilibrada para os três níveis do contexto institucional de referência, de forma que parece considerar relevantes os valores ambientais presentes nos três níveis de forma parecida, mesmo considerando uma média um pouco menor para o nível internacional.

**Tabela 6:**  
**Médias dos Clusters para o Contexto Institucional de Referência**

		N	Mean
Local/Regional	1	43	4,3032
	2	14	3,5408
	3	37	3,7439
Nacional	1	43	4,3261
	2	14	3,2347
	3	37	3,8950
Internacional	1	43	3,8295
	2	14	1,9381
	3	37	2,9270

Fonte: Dados primários da pesquisa

O segundo *cluster* é composto por 14 respondentes (14,9% da amostra). Desses, 8 estão no APL de Londrina, 3 estão no APL de Arapongas e outros 3 no APL de Imbituva. Ao analisar o porte das empresas que compõem esse grupo, chama a atenção o fato de que 8 delas são consideradas micro empresas. O tempo médio de existência para esse grupo é de 13,71 anos. A partir das médias constantes na tabela 6, nota-se que esse grupo apresenta valoração concentrada para os níveis local/regional, relativa importância ao contexto institucional de referência nacional, de forma que parece considerar pouco relevante os valores ambientais presentes no nível internacional.

O terceiro *cluster* é composto por 37 respondentes (39,4% da amostra). Desses, 15 estão no APL de Londrina, 15 estão no APL de Arapongas e outros 7 no APL de Imbituva. Ao analisar o porte das empresas que compõem esse grupo, chama a atenção o fato de que 17 delas são consideradas micro e outras 12 são pequenas empresas. O tempo médio de existência para esse grupo é de 13,55 anos. A partir das médias constantes na tabela 6, nota-se que esse grupo apresenta valoração equilibrada entre os níveis local/regional e nacional do contexto institucional de referência, de forma que menor importância é dada aos fatores presentes no nível internacional. A Figura 4 ilustra as diferenças apresentadas pelos três grupos para o contexto institucional de referência.

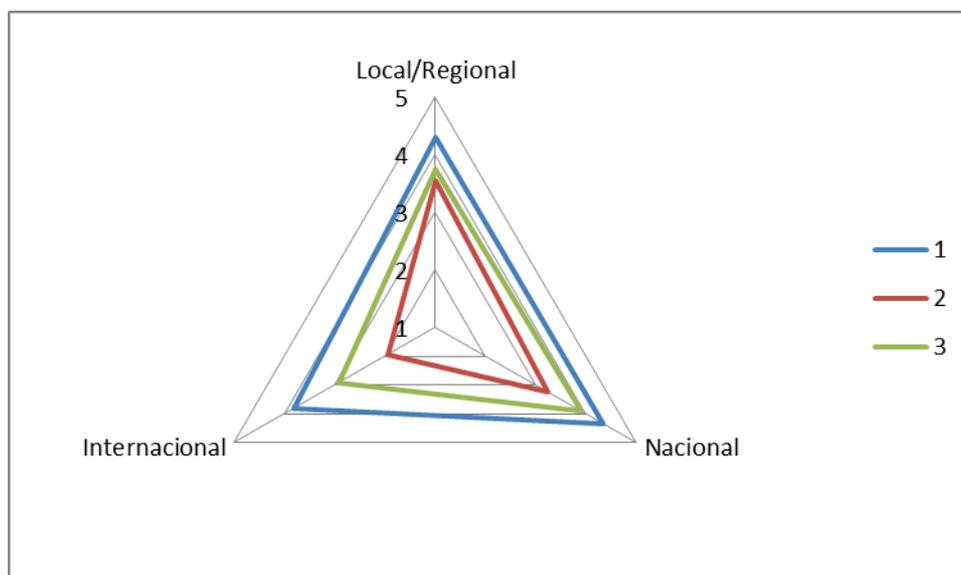


Figura 4 - Clusters para o Contexto Institucional de Referência

Fonte: Dados primários da pesquisa

A análise da estrutura de governança se deu por meio da verificação da ocorrência de diferenças nas médias apresentadas pelos três APLs considerando as duas variáveis que compõem a dimensão estrutural da governança, ou seja, centralização e formalização. A aplicação do teste ANOVA indicou haver diferenças tanto para centralização ( $p=0,000$ ) quanto para formalização ( $p=0,000$ ) entre os APLs. Considerando que o teste de homogeneidade de variâncias indicou que

estas são iguais para cada variável ( $p=0,753$  e  $p=0,070$ ), o teste utilizado para identificar quais grupos se diferenciam foi o de Tukey.

Com relação à centralização, as diferenças ocorrem entre o APL de Arapongas e os outros dois. Considerando que escore maior indica maior descentralização, constatou-se que, na percepção dos respondentes, o APL de Arapongas apresenta menor descentralização das decisões ( $M=3,725$ ;  $p=0,000$ ) em comparação à Imbituva ( $M=4,93$ ,  $p=0,000$ ) e Londrina ( $M=5,19$ ,  $p=0,000$ ). Os testes não apresentam diferenças para essa variável entre os APL de Imbituva e Londrina.

No que diz respeito à formalização, os resultados são semelhantes à variável anterior em que somente Arapongas se diferencia dos outros dois. Assim, o arranjo de Arapongas se apresenta como o menos formalizado ( $M=3,16$ ,  $p=0,000$ ) em comparação à Imbituva ( $M=4,96$ ,  $p=0,000$ ) e Londrina ( $M=5,01$ ,  $p=0,000$ ).

A Figura 5 ilustra os resultados dos testes apresentados acima, de forma que se percebe que em termos de estrutura de governança, seja centralização ou formalização, o APL de Arapongas é diferente dos demais, formando dois grupos.

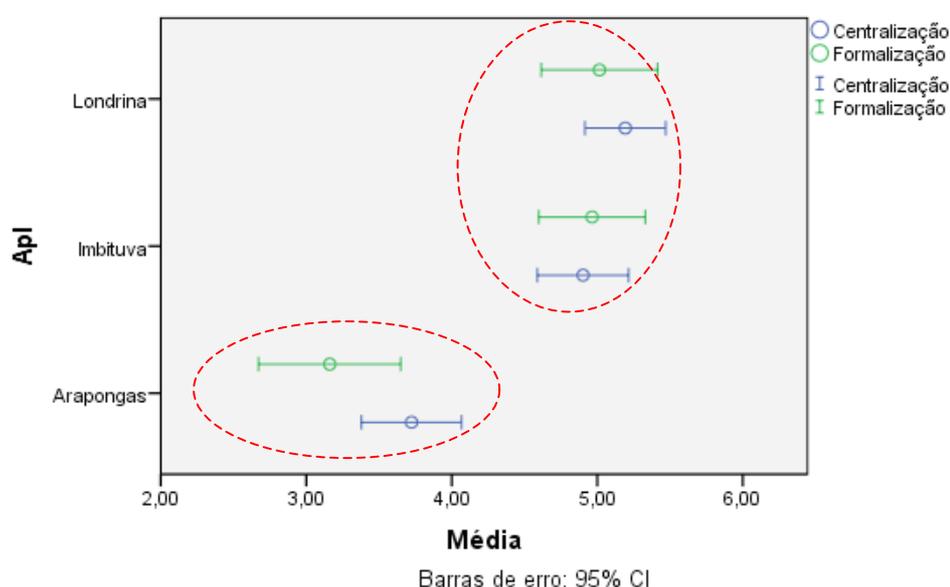


Figura 5 - Comparativo para Estrutura de Governança  
Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os mecanismos de governança foram analisados a partir das variáveis controle, incentivos e coordenação. O teste ANOVA apontou que existem diferenças entre os grupos para as três variáveis analisadas em que todas apresentaram um valor  $p=0,000$ . Considerando que teste de homogeneidade de variâncias indicou haver diferenças entre os as variáveis, conforme demonstra a tabela 07 (valor  $p<0,05$ ), o teste utilizado para identificar quais grupos se diferenciam entre si foi o Games-Howell.

Tabela 7:  
Homogeneidade de Variância para Mecanismos de Governança

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Controle	4,531	2	91	,013
Incentivos	5,526	2	91	,005
Coordenação	8,731	2	91	,000

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os resultados demonstram que para as três variáveis, o APL de Arapongas apresenta médias diferentes em relação à Imbituva e Londrina. No caso da variável “controle”, os resultados indicam que Arapongas ( $M=3,31$ ,  $p=0,000$ ) utiliza em menor grau os mecanismos de coordenação que compõem a variável em comparação à Imbituva ( $M=4,78$ ,  $p=0,000$ ) e Londrina ( $M=4,43$ ,  $p=0,000$ ). Em relação aos mecanismos de incentivo, os respondentes de Arapongas percebem menos a presença de tais mecanismos ( $M=3,22$ ) em comparação à Imbituva ( $M=5,20$ ,  $p=0,000$ ) e Londrina ( $M=4,75$ ,  $p=0,000$ ). Situação parecida ocorre com a variável coordenação em que o APL de

Arapongas apresenta média inferior (M=3,28) em relação à Imbituva (M=5,02,  $p=0,000$ ) e Londrina (M=5,21,  $p=0,000$ ).

A Figura 6 ilustra os resultados dos testes apresentados acima, de forma que se percebe que em termos de mecanismos de governança, considerando as três variáveis analisadas (controle, coordenação e incentivos), o APL de Arapongas é diferente dos demais, formando dois grupos.

Tanto para o construto estrutura quanto para mecanismos de governança foram realizados os devidos testes para verificar possíveis diferenças entre os grupos formados pelas variáveis escolaridade, atuação predominante e porte. Os resultados indicaram não haver diferenças para esses grupos.

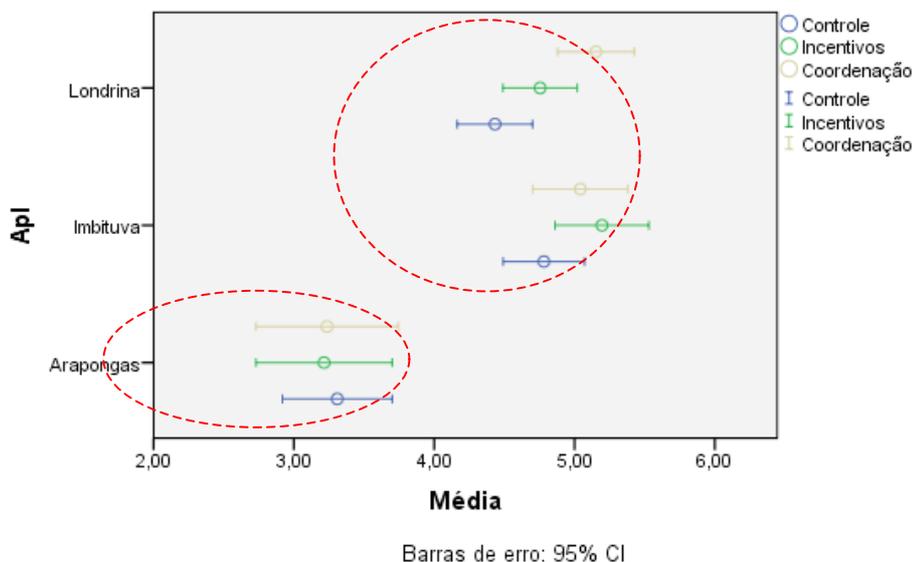


Figura 6 - **Comparativo para Mecanismos de Governança**  
 Fonte: Dados primários da pesquisa.

Conforme demonstrado na tabela 8, os respondentes que têm ou tiveram participação na governança percebem maiores efeitos em relação às mudanças ocorridas no arranjo após o advento do APL. Diferentemente, aqueles respondentes que nunca tiveram participação na governança visualizam menos efeitos para essas variáveis.

**Tabela 8:**  
**Efeitos e Participação na Governança**

	Participação na Governança	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Legitimidade	Sim	43	5,1047	1,09413	,16685
	Não	50	3,7400	1,47510	,20861
Acesso a Informações e Novos Conhecimentos	Sim	43	5,4167	,98752	,15060
	Não	50	3,8950	1,45519	,20579
Desempenho e Benefícios Econômicos	Sim	43	5,0033	,98408	,15007
	Não	50	3,7524	1,47902	,20917
Estabilidade e Crescimento	Sim	43	4,9070	1,01920	,15543
	Não	50	3,7900	1,49558	,21151
Relacionamentos	Sim	43	5,4219	,91045	,13884
	Não	50	3,9302	1,46465	,20713
Cooperação entre Competidores	Sim	43	4,8527	1,15768	,17654
	Não	50	3,7900	1,49709	,21172

Fonte: Dados primários da pesquisa

Considerando que o instrumento de coleta também procurou levantar o grau de importância e satisfação em relação ao APL e suas ações, essas duas variáveis também foram submetidas aos testes de comparação para dois tipos de grupos: APLs e participação na governança.

Para verificar as possíveis relações entre os construtos analisados, utilizou-se o coeficiente de Pearson, o qual mede a correlação entre variáveis de forma a determinar a existência e a intensidade das relações entre as variáveis.

O coeficiente de Pearson indicou haver correlação para a importância do APL para as empresas. Os resultados apresentados na tabela 9 indicam haver significância estatística por meio de um valor  $p=0,001$  a um nível de significância de 0,01. A partir do valor do coeficiente de Person apresentado, (0,333) percebe-se uma correlação positiva fraca (porém definida) entre as duas variáveis. Assim, tal resultado pode significar que uma maior valorização dos fatores ambientais de origem local/regional varia conjuntamente com a importância dada ao APL na percepção daqueles respondentes.

**Tabela 9:**  
**Importância e Contexto Institucional de Referência Local/Regional**

	Local/Regional
Pearson Correlation	,333**
Importância do APL Sig. (2-tailed)	,001
N	92

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Encerrada a apresentação quantitativa dos dados, a próxima seção trata de analisar os dados qualitativos levando em conta os quantitativos na busca de especificidades e traços comuns entre os casos.

## 5 Análise Qualitativa dos Casos: Especificidades e Traços Comuns

O esforço em concretizar o potencial de desenvolvimento de determinadas regiões produtivas paranaenses teve seu auge por volta do ano de 2006, ano em que as regiões de Arapongas, Imbituva e Londrina foram classificadas como APLs a partir de metodologia específica coordenada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2008) disseminada em nível nacional. Como forma de ilustrar as principais diferenças e semelhanças a serem apresentadas com relação os arranjos pesquisados, a Figura 7 sintetiza as características de cada APL a partir das categorias utilizadas neste estudo.

A partir da análise do conceito de APL propagado no Estado do Paraná, do perfil das entidades envolvidas e do foco das ações desenvolvidas, é possível observar que o contexto institucional de referência associado ao modelo diz respeito ao nível internacional devido aos valores identificados, os quais são mais consistentes com esse nível. O conjunto de valores representa que os atores envolvidos na disseminação no conceito de APL no Paraná buscam apoiar as empresas no sentido de desenvolver ou expandir sua participação no mercado internacional, praticando intensa monitoração da concorrência estrangeira. Desse modo, o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais, a partir desse conceito, privilegia a modernização das empresas, permitindo o melhor atendimento das demandas de mercado, assim como procuram acompanhar as tendências de consumo mundial e satisfazer os requisitos de qualidade, diversificação de linhas de produtos e sustentabilidade socioambiental. Além disso, é marcante a noção de cooperação presente no conceito de forma a permitir a aprendizagem, inovação e desenvolvimento global do arranjo. O papel do Estado, nesse nível, se dá em facilitar o acesso aos mercados internacionais e desenvolver políticas específicas de apoio às empresas inseridas nos APLs. Essa síntese de valores extraídos do modelo de APL e das respectivas entidades envolvidas em sua disseminação é coerente com aquelas encontradas em estudos anteriores, como os de Guarido Filho (2000), Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) e Machado-da-Silva e Barbosa (2002).

Na análise individual de cada APL, a triangulação entre os dados qualitativos e quantitativos revela que os valores referenciados pelas empresas de Arapongas e Imbituva são mais consistentes com o nível internacional, enquanto Londrina parece ser mais consistente com o nível nacional do contexto de referência. Isso não significa dizer que os casos podem ser classificados como sendo puramente internacional ou nacional, mas que apresentam um conjunto de valores mais marcantes em determinado nível do contexto, ou seja, aquele que é mais levado em consideração pelas organizações que compõem os respectivos arranjos, conforme destacado pela literatura (e.g. Guarido Filho, 2001; Machado-da-Silva & Barbosa, 2002; Machado-da-Silva & Fonseca, 1996, 1999).

No caso do arranjo de Arapongas, nota-se que o setor de móveis é afetado por padrões de consumo internacionais, principalmente relacionados ao *design* de móveis, de forma que os padrões de desenvolvimento de produtos são rapidamente disseminados no contexto nacional. Isso pressiona as organizações do setor a adotar não somente padrões de *design*, mas também de produção por meio da adoção de tecnologias sustentáveis e desenvolvimento de inovações dentro do arranjo. Isso

é mais presente ainda naquelas empresas que atuam ou tem pretensões de atuação no mercado exterior. Assim, mesmo que o arranjo seja composto essencialmente por empresas que atuam no mercado nacional, o padrão de consumo, de produção e, conseqüentemente, o padrão competitivo parece ser mais consistente com o nível internacional. Além disso, trabalhos como os de Guarido Filho (2000) e Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) atestam as tendências associadas ao nível internacional, presentes na indústria nacional, compondo os contornos que definem o ambiente da maior parte das indústrias do país.

Características		Arapongas	Imbituva	Londrina
Contexto Institucional de Referência		Internacional	Internacional	Nacional
Valores		<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade é essencial</li> <li>Adoção de inovações</li> <li>Sustentabilidade</li> <li>Atenção do <i>Design</i></li> <li>Competitividade internacional</li> <li>Preocupação com imagem</li> <li>Conquista de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade é diferencial</li> <li>Tendência da moda</li> <li>Diferenciação por nichos</li> <li>Adoção de inovações</li> <li>Competitividade internacional</li> <li>Preocupação com imagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade é essencial</li> <li>Perfil de consumo nacional</li> <li>Adoção de inovações</li> <li>Concorrência nacional</li> <li>Preocupação com imagem</li> <li>Conquista de clientes</li> <li>Satisfação pós-venda</li> </ul>
Governança	Centralização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poucos atores decidem</li> <li>Compartilhamento reduzido</li> <li>Entidade de governança não consolidada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poucos atores decidem com aval dos demais</li> <li>Decisões importantes são compartilhadas</li> <li>Entidade de governança não consolidada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto grau de compartilhamento</li> <li>Maioria das decisões permitem a participação de todos</li> <li>Consolidação da entidade de governança</li> </ul>
	Formalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estatuto do sindicato</li> <li>Documentos definem apenas funções a serem ocupadas</li> <li>Planejamento documentado e não atualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estatuto a associação</li> <li>Termo de adesão à feira</li> <li>Planejamento formalizado</li> <li>Poucos registros sobre as reuniões e decisões tomadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regimento genérico e regimento detalhado do CINETEC (vinculado à governança)</li> <li>Registros em ata das reuniões</li> </ul>
	Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poucas reuniões e oportunidades de interação</li> <li>Reuniões em função da feira</li> <li>Maior presença de entidades do que empresários</li> <li>Comunicação deficiente entre governança e empresários</li> <li>Poucos conhecem o conceito de APL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões a partir de demandas (feira)</li> <li>Realizada pela associação</li> <li>Conhecimento sobre o conceito de APL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões semanais</li> <li>Interações frequentes oportunizadas pela governança</li> <li>Conhecimento sobre o conceito de APL</li> <li>Credibilidade dos líderes</li> <li>Comunicação entre os membros facilitada</li> <li>Potenciais membros são avaliados</li> </ul>
	Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por resultados</li> <li>Sem instrumentos elaborados</li> <li>Avaliação das ações em reuniões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por resultados</li> <li>Sem instrumentos elaborados</li> <li>Avaliação das ações em reuniões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento dos processos</li> <li>Por resultados</li> <li>Oportunismo afeta a reputação</li> <li>Ferramentas tecnológicas para avaliar as ações</li> </ul>
	Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sem ações específicas</li> <li>Sem benefícios para as grandes empresas</li> <li>Ações não atingem as MPEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sem ações específicas</li> <li>Participação na feira</li> <li>Sentido utilitário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sem ações específicas</li> <li>Sentido de pertencimento de um empreendimento coletivo</li> <li>Credibilidade dos líderes</li> </ul>

Figura 7 - Comparativo entre os APLs Investigados

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

No entanto, mesmo que o contexto internacional predomine no arranjo de Arapongas, aspectos delimitados no nível nacional e local/regional também estão presentes, como: as fracas relações de cooperação entre fornecedores e concorrentes, a concentração nos ganhos de escala como estratégia de competição, a reatividade frente a situações ambientais, a noção de qualidade como diferencial competitivo e a preocupação com as políticas nacionais de apoio e incentivo.

Para o caso de Imbituva os dados qualitativos e quantitativos convergem no sentido de que o contexto institucional de referência predominante é o internacional. Mesmo que a atuação das empresas do arranjo em sua totalidade não extrapole os limites do mercado nacional, aquele arranjo parece ser sensível aos padrões internacionais de consumo e produção em razão da presença crescente dos produtos importados no mercado nacional. Isso pressiona as empresas do setor de malharias como um todo a adotar padrões competitivos globais para os seus produtos e processos produtivos. Nesse caso específico, a principal pressão de origem internacional está relacionada aos preços praticados pelos concorrentes nesse nível do contexto, fazendo com que o setor como um todo se volte para diferenciais competitivos não relacionados ao custo como alternativa à competição. Desse modo, o setor investe em ações competitivas baseadas na qualidade e diferenciação a partir de nichos específicos do mercado, aspectos também identificados por Machado-da-Silva e Barbosa (2002). No caso de Imbituva, também são encontrados valores do nível local/regional e nacional com certo destaque a aspectos como fracas relações de cooperação com os fornecedores e concorrentes, reatividade frente a situações ambientais, e a preocupação com as políticas nacionais de apoio e incentivo.

Já o arranjo de Londrina parece ser mais afetado por valores presentes no nível nacional do contexto institucional de referência. Isso foi identificado por meio da interpretação dos dados qualitativos e fortemente corroborado pelos resultados quantitativos desta pesquisa. Portanto, mesmo que a presença de padrões internacionais de consumo e desenvolvimento de produtos e serviços afetem as empresas daquele arranjo, outros aspectos como a baixa sensibilidade às flutuações externas da economia, a tendência ao pouco impacto da ação de concorrentes externos no país e o relacionamento de médio e longo prazo com os clientes, o qual exige proximidade geográfica e personalização dos serviços convergem para um nível nacional como contexto predominante no conjunto de valores dos atores daquele arranjo.

A principal explicação para as diferenças acima apontadas em termos de nível de visualização do contexto institucional e os respectivos valores entre os APLs reside na ideia de que tanto o ambiente técnico quanto o institucional podem se revelar estrutural e simbolicamente diferentes de acordo com o setor, podendo, ainda, apresentar conotação diversa ao se levar em consideração os diferentes níveis do contexto institucional. Tais diferenças são resultado da possibilidade de diferentes valores ou significados atribuídos pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto, corroborando os achados de estudos anteriores (e.g. Machado-da-Silva & Barbosa, 2002; Machado-da-Silva & Fonseca, 1996, 1999; Scott, 1992).

A análise da governança presente nos arranjos aqui estudados também revela diferenças marcantes entre eles. Do ponto de vista da estrutura foram consideradas duas dimensões: centralização e formalização. No que diz respeito à centralização, os dados demonstram que os três arranjos adotam um modelo compartilhado de decisão caracterizado pela intermediação das decisões por meio de uma entidade denominada pela literatura como a “organização administrativa da rede” (Provan & Kenis, 2007; Roth *et al.*, 2010; Wegner, 2011). Nesse modelo, a governança é concentrada em um ou poucos atores com autoridade para exercer o papel junto aos demais membros do grupo. Como apresentado pela literatura, as diferenças nos APLs estudados se encontram na forma e no grau em que a intermediação (compartilhamento) ocorre, de maneira que os dados quantitativos demonstraram diferenças mais marcantes entre o arranjo de Arapongas para os demais. Assim, cada um dos APLs estudados se enquadra entre um *continuum* entre uma situação compartilhada e centralizada de decisão (Wegner, 2011).

No arranjo de Arapongas são identificadas duas entidades que poderiam se enquadrar como responsáveis pela intermediação das decisões. A entidade criada como sendo a governança do APL, apesar de ainda ter reuniões e contar com a participação de alguns empresários, parece não ter influência sobre o funcionamento do arranjo e das ações coletivas que são encaminhadas, pois tem pouca visibilidade por parte das empresas, chegando ao ponto de alguns empresários visitados não terem o conhecimento de sua existência. Os dados qualitativos demonstram que o papel de intermediador de decisões é desempenhado pelo sindicato que representa a indústria de móveis da região. Outra característica marcante reside no grau com que as decisões são compartilhadas com os demais membros do arranjo e, no caso, com os associados do sindicato. Nota-se que, mesmo adotando um modelo compartilhado de decisão, o grau de compartilhamento é reduzido a poucas pessoas que compõem a direção do sindicato, de forma que poucas são as oportunidades em que os demais associados participam das decisões, conforme convergem os dados qualitativos e quantitativos desta pesquisa.

Situação parecida ocorre no arranjo de Imbituva, onde a governança formada no APL não representa a principal entidade em termos de intermediação das decisões. Neste caso, mesmo os

empresários tendo o conhecimento de que existe uma entidade com esse fim, esse papel é desempenhado pela associação das malharias. Nota-se que as decisões de caráter rotineiro ou de pouco impacto sobre o APL são tomadas em nível de diretoria ou de comitê gestor de cada área e que decisões de maior importância são compartilhadas com os demais membros da associação, demonstrando maior compartilhamento de decisões comparativamente ao arranjo de Arapongas.

Por sua vez, no arranjo de Londrina, a principal entidade responsável pela intermediação das decisões é a própria governança formada com a criação do APL. Neste caso, nota-se um alto grau de compartilhamento de decisões. Mesmo contando com um corpo de membros responsáveis pela gestão, as constantes interações entre os empresários e entidades permite uma frequência maior de encontros e decisões compartilhadas, conforme previsto por Albers (2005, 2010).

Em relação à formalização da estrutura de governança ela diz respeito ao grau no qual os termos para os relacionamentos acordados, regras e regulamentações para as diferentes contingências são predefinidos, descritos e fixados, além das respostas adequadas a tais contingências (Grandori & Soda, 1995). Para essa categoria, os resultados encontrados são semelhantes aos encontrados em relação à centralização. Assim, o arranjo de Arapongas é diferente dos demais, uma vez que foi encontrado menor grau de formalização. Já os arranjos de Imbituva e Londrina apresentam um grau de formalização maior e semelhantes entre si. Mesmo se identificando diferenças em termos de formalização nos APLs, isso não significa que os arranjos de Imbituva e Londrina adotem um modelo em que todas as ações são previstas e detalhadas em documentos. O que se percebe do conjunto dos dados é que esses dois APL adotam maior grau de organização de suas ações, o que se reflete na percepção sobre o grau de formalização enquanto base contratual dos relacionamentos entre os atores (Albers, 2010; Grandori & Soda, 1995).

Os mecanismos de governança representam a dimensão processual do sistema de governança da rede e sua função básica é promover a coordenação em um sentido que as atividades dos diferentes atores forneçam o suporte para os interesses coletivos, bem como promovam os incentivos para a participação dos atores de acordo com tais interesses (Oxley, 1997). Desse modo, a avaliação dos mecanismos de governança dos três arranjos objeto dessa pesquisa considerou aspectos relacionados à coordenação, controle e incentivos. Nesse sentido, para essas três dimensões, os resultados foram semelhantes, apresentando o APL de Arapongas como diferente dos demais.

O grau de interação presente nos arranjos parece afetar os aspectos de coordenação e controle nos arranjos estudados. Isso se verifica ao considerar as oportunidades de interação entre aqueles atores por meio do conteúdo e da frequência em que são realizadas reuniões. No caso de Arapongas se nota pouca frequência de reuniões entre os atores e, quando ocorre, a participação é limitada. Frequência maior é encontrada no arranjo de Imbituva, no qual as reuniões são periódicas e se intensificam em época prévia à realização da feira de malhas. Por sua vez, o arranjo de Londrina se destaca por adotar um modelo de coordenação em que os membros do arranjo se reúnem semanalmente para discutir ações e trocar informações e conhecimentos.

A frequência com que ocorrem os encontros também parece afetar os mecanismos de controle, pois oportuniza momentos em que se avaliam as ações coletivas e se definem as possíveis correções necessárias, caracterizando uma forma de controle baseada em resultados (Albers, 2005; Wegner, 2011).

Além disso, esses momentos permitem que se discutam coletivamente ações para combater práticas oportunistas dentro do arranjo e até mesmo entre os membros da governança. Assim, os dados evidenciam que não somente a frequência em que os membros do arranjo têm oportunidade de interagir, mas também o conteúdo das interações afeta o arranjo em termos de coordenação e controle. Isso parece ser coerente com o que autores como Albers (2005) e Grandori e Soda (1995) denominaram de ajuste mútuo em sua forma mais estruturada, pois envolvem fóruns institucionalizados ou comitês, os quais dão uma base regular aos processos de comunicação.

A partir desses fóruns e comitês, percepções, necessidades e requisitos em relação ao desempenho das atividades de cooperação são discutidos entre os parceiros.

Contudo, merece destaque, que os resultados alcançados pela disseminação do conceito de APL parece ser mais fruto da iniciativa dos atores locais, principalmente empresários do setor, e menos da articulação de entidades externas de apoio. Tal evidência em relação às interações entre os atores sociais remete à condição prototípica da instituição no sentido de estar frente a frente com o outro.

De acordo com Berger e Luckmann (2009), toda a dinâmica relacionada à formação das realidades sociais está intimamente ligada à situação face a face em que as pessoas se relacionam

umas com as outras. Neste encontro, as subjetividades das pessoas se confrontam continuamente. Desta confrontação, tais subjetividades são modificadas/transformadas tornando as realidades sociais objetiváveis e isso é construído na situação cotidiana em que, as pessoas, a todo instante interagem.

A partir do momento que as diversas realidades se tornam partilháveis, ela ganha existência própria, ou seja, ela se torna objetiva. Então, por trás do funcionamento de toda a dinâmica da cooperação interorganizacional estão diversos fatores, mas aqueles que ganham relevância são o encontro face a face e o processo de objetivação da realidade (Berger & Luckman, 2009).

Os resultados da análise do conceito de APL e das características e ações das entidades responsáveis pela sua disseminação no Estado do Paraná permitiram identificar um conjunto de valores de caráter técnico e institucional predominantemente relacionados a traços internacionais no contexto de referência. No nível dos APLs, os dados qualitativos e quantitativos apresentaram convergência, permitindo que se determinasse que o nível internacional é o que mais afeta os APLs de Arapongas e Imbituva e que, no caso de Londrina, o contexto nacional seja considerado como predominante.

Analisando-se os dados quantitativos isoladamente, os testes de correlação indicaram não haver aparente correlação entre o nível do contexto institucional de referência das empresas que participaram da pesquisa com a configuração da governança e com os efeitos dos processos de cooperação e competição. Inclusive os testes gerados pela técnica de análise de *cluster* apontaram resultados semelhantes significando que, por meio dos testes quantitativos, não se pode afirmar que diferentes níveis do contexto institucional de referência das empresas que integram os APLs tenha relação com a configuração da governança ou com os efeitos dos processos de cooperação e competição.

Analisando mais detidamente os valores que compõem o contexto institucional de referência de cada grupo de atores, conclui-se que eles são estruturalmente diferentes entre si, ou seja, mesmo que grupos de atores compartilhem um mesmo nível do contexto institucional, os valores que integram cada um deles se mostram diferentes.

Dentre os valores que integram o contexto associado ao conceito de APL, os resultados demonstram que o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação no arranjo é um dos mais marcantes e, assim como encontrado na literatura sobre redes e aglomerações produtivas, parece ser esse o principal aspecto que, compartilhado entre os mais diferentes atores, afeta positivamente a dinâmica de funcionamento de um arranjo (Amato Neto, 2000; Child & Faulkner, 1998 Ring & Van de Ven, 1992).

Dito isso, no caso de Arapongas, as evidências parecem convergir no sentido de que as empresas que integram aquele arranjo não compartilham as interações colaborativas como um valor importante para as suas ações, de forma que as ações de cooperação são limitadas a poucos atores e os demais exemplos se mostram como casos isolados, não representando uma prática disseminada naquele aglomerado. No caso de Imbituva, a cooperação, mesmo que ainda fraca, parece ser mais presente em comparação com Arapongas.

Porém, o conteúdo da colaboração encontrada em Imbituva e que ocorre de forma constante, tem um sentido utilitário de maneira a permitir a organização e participação na feira de malhas. Situação diferente desses dois arranjos é a encontrada em Londrina, em que a cooperação possui uma conotação diferente, de forma que é mais presente e parece representar um sentido próximo daquele encontrado no conceito de APL em que a cooperação é uma forma de desenvolver relacionamentos duradouros e constantes em prol de benefícios coletivos.

Tais diferenças relatadas em relação ao sentido dado à cooperação em cada um dos arranjos parecem ser resultado do papel da cognição daqueles atores organizacionais no sentido de que as organizações são ambientes ordenados a partir de interpretações desses atores. Nesse sentido, tais interpretações são produzidas por meio de processos dominados pela seletividade, fazendo com que as informações apreendidas e selecionadas resultem em diferentes significados atribuídos às mesmas condições externas (Gonçalves, 2007; Guarido Filho & Machado-da-Silva, 2001; Machado-da-Silva & Barbosa, 2002; Machado-da-Silva & Fonseca, 1996, 1999).

Portanto, fundamentado no exposto, esses dois grupos de atores (apoiadores e empresas) não compartilham um mesmo sistema de crenças e valores devido às distintas interpretações do ambiente que resultam também em contextos de referência estruturalmente diferentes para suas ações (Gonçalves, 2007; Guarido Filho & Machado-da-Silva, 2001; Machado-da-Silva & Barbosa, 2002; Machado-da-Silva & Fonseca, 1996, 1999).

Do ponto de vista das características da governança presentes em cada APL, Arapongas se mostrou como aquele em que as dimensões analisadas são menos presentes, de modo que se caracteriza pelo baixo compartilhamento de decisões, pouca formalização e poucos mecanismos de coordenação, controle e incentivos. Diferentemente, nos arranjos de Imbituva e Londrina, nota-se uma maior presença dos elementos que compõem a governança, na forma de maior compartilhamento de decisões, formalização, e a presença de mecanismos de coordenação, controle e incentivos (Albers, 2005, 2010; Wegner, 2011).

O que chamou a atenção foi que o principal mecanismo de coordenação utilizado por Imbituva e Londrina é representado pelas reuniões, o que ocorre em maior grau no caso de Londrina. Tais reuniões proporcionam oportunidades de interação entre as empresas e isso parece estar relacionado com a presença da cooperação como um valor relevante para promover maiores interações entre aqueles atores.

Diante disso, os dados parecem evidenciar que a cooperação enquanto aspecto valorizado no ambiente e traduzido em ações são mais presentes naqueles arranjos que também possuem sistemas de governança mais estruturados a partir dos elementos avaliados. É possível considerar que a maior aproximação da interpretação do ambiente entre esses dois grupos (os que propõem o modelo de APL e as empresas) em relação à cooperação, afeta a configuração da governança presente nos APLs.

## 6 Considerações Finais

A perspectiva institucional adotada a partir de uma ênfase no local e, conseqüentemente, no ator, potencializou a contribuição deste estudo, permitindo uma compreensão contextualizada das redes interorganizacionais, representada aqui pelos APLs, utilizando tanto métodos quantitativos como qualitativos.

No contexto brasileiro, o reconhecimento das aglomerações produtivas enquanto alternativa para desenvolvimento é um fenômeno relativamente recente, de modo que teve intensa difusão no país, substituindo termos afins nas agendas de políticas públicas a partir de seu desenvolvimento no final dos anos de 1990. Desde então, esforços foram realizados para a promoção e compreensão do fenômeno, tendo ocorrido nesse período inicial um intenso processo de aprendizado e de internalização de conhecimentos.

No que diz respeito ao modelo de APL, a análise do conceito em si, dos atores envolvidos e suas ações demonstraram que o contexto institucional de referência a eles associado é composto predominantemente por valores relacionados ao nível internacional. Em uma análise mais apurada dos valores que constituem o contexto institucional referenciado por esses atores, nota-se que os elementos que o compõem são caracterizados essencialmente pelo ambiente institucional, de forma que as pressões do ambiente técnico são menos presentes no contexto de referência daqueles atores que propõem o modelo. Conforme mencionado por Scott e Meyer (1991), tal constatação é explicada pela natureza dos atores que compõem a Rede APL e foram responsáveis pela disseminação de tal noção no Estado. Basicamente, são entidades ligadas à esfera pública, de ensino e pesquisa ou representativas de classe, as quais são menos afetadas por pressões de caráter técnico.

A compreensão ou a explicação de alguma ação exige a consideração de condições objetivas, bem como a interpretação subjetiva do ator (Scott, 2008). Esse pressuposto básico do pilar cognitivo da teoria institucional permitiu demonstrar que o contexto institucional de referência dos distintos grupos de atores estudados é estruturalmente diferente no sentido de que os valores que compõem o contexto têm origens em diferentes dimensões (técnica ou institucional) do ambiente. Assim, a partir de uma análise mais apurada dos elementos presentes no contexto referenciado pelos atores, foi possível perceber que os valores relacionados à cooperação têm presença destacada no conjunto dos elementos identificados no modelo de APL e aparecem em graus diferenciados entre os arranjos estudados.

A análise da relação entre os elementos da governança, por meio dos dados quantitativos e com o auxílio dos dados qualitativos, permitiu evidenciar que os arranjos mais ordenados em termos de governança, ou seja, que apresentam maior adoção dos elementos pesquisados (compartilhamento de decisões, formalização, controle, coordenação e incentivos) também apresentassem maiores efeitos das ações do APL sobre as empresas pesquisadas. Isso claramente corrobora os estudos sobre governança de redes no sentido de que o seu funcionamento e a sua capacidade de produzir resultados é afetado pelo sistema de governança que opera na rede. De maneira mais específica, os dados parecem evidenciar que o compartilhamento de determinados valores entre os diferentes grupos de atores envolvidos com arranjos produtivos se relaciona

positivamente com o maior grau de presença dos elementos de governança. Também se evidenciou um possível padrão nas relações encontradas no sentido de que o compartilhamento dos valores relacionados à cooperação parece ser determinante para que a relação entre contexto institucional de referência e governança seja positiva.

Essa pode ser considerada uma das principais contribuições deste estudo, pois a forma com que os atores se organizam no contexto dos arranjos produtivos parece ser fruto das relações locais, independentemente do nível do contexto em que se referencia. Nos termos de Berger e Luckmann (2009), isso representaria a condição prototípica da instituição que se dá no sentido de estar frente a frente com o outro. Para esses autores, toda a dinâmica relacionada à formação das realidades sociais está intimamente ligada à situação de interação face a face, de modo que diversas realidades se tornam partilháveis, ganham existência própria e se tornam objetivas. Portanto, a consolidação do modelo de APLs no Estado do Paraná parece condicionada à promoção de situações em que as principais interações se deem no nível local e protagonizado pelos atores locais.

Desta forma, o presente estudo contribui para provocar uma reflexão sobre o significado da governança de redes como uma forma de governança corporativa interorganizacional que extrapola os limites da organização imersa num APL. A pesquisa buscou avaliar até que ponto um APL é capaz de criar estruturas institucionalizadas que definem o padrão de conduta e as práticas das organizações em torno de interesses comuns. Pesquisas empíricas sobre outros APLs devem ser realizadas para avaliar se os resultados aqui alcançados são semelhantes em outras regiões do país e entre APLs de mesmos setores. Desta forma, será possível visualizar o surgimento de um padrão de governança corporativa aplicado a APLs.

## Referências

- Albers, S. (2005). *The design of Alliance Governance Systems*. Köln: KölnerWissenschaftsverlag.
- Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance systems. *Schumalenbach Business Review*, 62(3), 204-233.
- Amato Neto, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2009). *A construção social da realidade* (30 ed.). Petrópolis: Vozes.
- Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures*. New York: Oxford University Press.
- Crubellate, J. M., & Machado-da-Silva, C. L. (1998). Valores/crenças e interesses como mediadores de adaptação organizacional à mudança ambiental: estudo comparativo de casos. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Flick, U. (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Garrete, B., & Dussauge, P. (2000). Alliance versus acquisitions: choosing the right options. *European Management Journal*, 18(1), 63-69.
- Gonçalves, S. A. (2007). Mudança estratégica, esquemas interpretativos e contexto institucional: um estudo de caso longitudinal. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 6(2), 1-14.
- Godoy, A. S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organizations Studies*, 16(2), 183-232.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3), 293-316.

- Guarido Filho, E. R. (2000). *Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional: um estudo no setor alimentício do Paraná*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Guarido Filho, E. R., & Machado-da-Silva, C. L. (2001). A influência dos valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 33-63.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Ipardes. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (2006). *Arranjos produtivos locais do Estado do Paraná: identificação, caracterização e construção de tipologia*. Curitiba, PR: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/Ipardes.
- Inkpen, A. C. (2000). A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, *Strategic Management Journal*, 21(7), 775-779.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: UFMG.
- Machado-da-Silva, C. L., & Barbosa, S. L. (2002). Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(3), 7-32.
- Machado-da-Silva, C. L., & Fernandes, B. H. R. (1998). Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. *Revista de Administração de Empresas*, 38(4), 46-56.
- Machado-da-Silva, C. L., & Fonseca, V. S. (1996). Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações e Sociedade*, 4(7), 97-114.
- Machado-da-Silva, C. L., & Fonseca, V. S. (1999). Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In M. M. F. Vieira, & L. M. B. Oliveira (Eds.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas* (pp. 27-40). São Paulo, Atlas.
- MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. (2008). *PDP (Política do Desenvolvimento da Produção)*. Brasília, DF. Recuperado em 30 julho, 2013, de <http://www.pdp.gov.br/Paginas/Default.aspx>.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Oxley, J. E. (1997). Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 13(2), 387-409.
- Parkhe, A. (1993). Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. *Organization Science*, 4(2), 301-324.
- Powell, W. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 183-203). Chicago: University of Chicago Press.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(17), 483-498.
- Roth, A. L., Wegner, D., Antunes, J. A., & Padula, A. D. (2010). Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes interorganizacionais: contribuições para o campo de estudos. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Scott, W. R. (1992). The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In J. W. Meyer, & W. R. Scott. (Eds.). *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications.
- Scott, W. R. (1995). Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In O. E. Williamson. (Ed). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond* (pp. 38-55). New York: Oxford University Press.

Scott, William R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Scott, William R., & Meyer, John W. (1991). The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. (pp. 108-140). Chicago: University of Chicago Press.

SPEKMAN, R. E., FORBES, T. M., ISABELLA, L. A., & MACAVOY, T. C. (1998). Alliance management: a view from the part and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35(6), p. 747-772.

Wegner, D. (2011). *Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise das relações com o desempenho das empresas participantes*. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Whetten, D. A., & Leung, T. K. (1979). The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. *Academy of Management Journal*, 22(2), 325-344.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.